

Empresa familiar

Unai Arteche ha sido presidente del Grupo Arteche, es Presidente del Consejo Familiar del Grupo Arteche y es Presidente de la Comisión de Empresa Familiar de la Cámara de Industria, Comercio y Navegación de Bizkaia.

Desde hace unos pocos años se empieza a hablar en todo el mundo de la empresa familiar, y también en Euskadi se empieza a tener conciencia de la importancia de la empresa familiar en la economía del país.

No hablo de los porcentajes de empleo ni de la participación en el PIB de las Empresas Familiares pues supongo que la Universidad en sus diferentes cátedras tendrá este tema perfectamente controlado y ya ha salido en los diferentes documentos elaborados por la misma.

Tampoco voy a tratar de la diferencia de empleo que se genera o se pierde en función de la creación de una empresa o de su desaparición por las mismas razones indicadas anteriormente, es decir en el ámbito universitario estos temas ya son conocidos, quizás de lo que puedo hablar con cierto conocimiento de causa es de lo que yo pienso en las diferencias entre una empresa familiar y otra que no lo sea.

El primer concepto importante en la definición de empresa familiar sería su voluntad de continuidad como tal teniendo como clave: la familia empresaria.

Cuando hablamos de la familia empresaria, hablamos de la familia que es propietaria, que desarrolla las tareas de gobierno y en muchos casos de las de gestión, aunque esto último no siempre se da, ni tiene porque darse.

Así mismo la influencia de la familia se centra bastante en su capacidad de poner los medios que permitan el cambio generacional con éxito y es de todos conocido que en función de los medios que se pongan para que este fin la pervivencia de la empresa como Empresa Familiar será factible o no.

Y cuáles podrían ser estos medios para evitar las debilidades y fomentar las fortalezas de la Empresa Familia. Lógicamente una de las más principales sería que el fundador o fundadores con tiempo suficiente fuesen preparando la continuidad de la siguiente generación, haciendo conocer la empresa a los hijos, haciendo que la sientan como propia, preparando un clima de armonía, compromiso, visión compartida y sentido de la responsabilidad social de la misma.

A la vez hay que ir tomando decisiones de crear aquellas herramientas que nos permitan minimizar los problemas sucesorios como puede ser el protocolo de familia, en donde se pueden determinar las condiciones que ha o han de tener el hijo o los hijos que pueden acceder a la gestión de la empresa, como por ejemplo determinar la formación profesional, la experiencia en el exterior de responsabilidades similares, etc. La formación de los que no vayan a ejercer en la gestión pero si en los órganos de gobierno, como puede ser el Consejo de Administración.

A la vez ir definiendo políticas de empresa como puede ser la definición de dividendos, planificación a nivel patrimonial, la sindicación de acciones en el caso de fragmentación de la propiedad.

También es importante la creación de aquellas estructuras que permitan que la familia se sienta participe de las decisiones que se toman en la empresa a través de estructuras como el Consejo de Familia que tiene una función aglutinadora, donde se recogen las inquietudes que puede tener la familia empresarial de cualquier índole, ya que si estas inquietudes no se recogen de una manera formal pueden poner en peligro decisiones de tipo empresarial.

Así mismo en estas estructuras hay que pensar en aquellos miembros de la familia que no quieran continuar, ya que es muy importante que estos temas se conozcan con tiempo y no pongan en peligro la estructura de capital, es decir mayorías, por no haber previsto a tiempo la posible recompra de participaciones.

Por otra parte la familia empresarial está en su derecho de exigir información sobre la marcha de la empresa, ello no quiere decir que estén siguiendo el día a día de la empresa, pero si de aquellas decisiones que puedan influir de una manera importante, en los resultados de la empresa.

Todo lo dicho anteriormente pueden parecer generalidades, pero no es así ya que lo normal es que los fundadores de la empresa se empiecen a ocupar tarde de la toma de muchas decisiones, entre ellas la primera sería preparar a sus hijos a tiempo para poder hacer el relevo de una manera correcta, lo normal desgraciadamente es que nunca tienen tiempo para dedicarse a ello, ya que el fondo del problema es que no quieren dejar el poder y muchas veces cuando quieren tomar la decisión ya es demasiado tarde.

Otro tema preocupante es en aquellas empresas familiares de una cierta dimensión, que lógicamente debieran de tener un Consejo de Administración operativo, con Consejeros externos e independientes, lo que tienen es un consejo de familiares muchos de ellos sin una formación adecuada y en el caso de que exista un Consejero externo, este sea un amigo más para cubrir el expediente que para dar un consejo profesional.

Todo lo anteriormente expuesto viene a reflejar varias necesidades. Que por orden de importancia se podrían resumir en:

La necesidad de preparar el relevo con tiempo, teniendo cuidado de que la persona que nos vaya a sustituir tenga la formación y la experiencia adecuada y para ello hay que dedicarle interés y tiempo.

Crear aquellas herramientas que permitan a la familia empresarial conocer la empresa y sentirla como algo propio por el cual estaría dispuesta a asumir algunos sacrificios y a la vez sentirse orgullosa de pertenencia a la empresa.

Dejarse asesorar por profesionales que actualmente existen, en todos aquellos temas relacionados con la empresa familiar, como pueden ser Protocolo Familiar, Consejo de Familia, Pacto de Sindicación de acciones.

Si todas estas recomendaciones se tuvieran en cuenta, sería lógico que la mortandad de las empresas familiares en el paso de una generación a otra sería mucho menor de lo que es en la actualidad.

Bilbao 19-12-06